

847770

rb

f LB2806.45

A615

2011

**PENGLIBATAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN, PENGUPAYAAN
DAN PERLAKUAN PROAKTIF DI SJK TAMIL**

oleh

**ANPALAKAN A/L VADIAPPAN
S-PM 0006/08 (R)**

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi keperluan bagi
Ijazah Sarjana Sastera
(Pendidikan)**

JUN 2011

DEDIKASI

Segala puji bagi Nya
yang memberi keizinan, kekuatan dan peluang

Jutaan terima kasih buat isteri tercinta,
Pn.Lavaneesvari Manogaran
atas segala inspirasi, dorongan, bantuan
serta kesabaran yang diberikan selama ini

Kepada bonda,
Pn.Kasiamah Vadiappan
Pn.Kamala Manogaran
yang tanpa jemu mendoakan perjuanganku ini

Jutaan terima kasih kepada anak - anak yang menjadi inspirasi,
Resshma Anpalakan
Kisshirja Anpalakan

PENGHARGAAN

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada Profesor Madya Dr. Haji Abdul Ghani Bin Abdullah, selaku penyelia utama kerana sudi melapangkan masa untuk membaca semua draf dan membetulkannya serta memberi teguran yang konstruktif. Seterusnya, terima kasih diucapkan kepada pensyarah - pensyarah Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan yang sudi memberi pandangan dan idea yang bernas untuk membetulkan tesis ini.

Terima kasih juga dirakamkan kepada Dekan Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Profesor Dr. Abdul Rashid Mohamed yang membenarkan saya untuk melanjutkan pengajian ke peringkat Sarjana Sastera Pendidikan.

Penghargaan juga dirakamkan kepada staf - staf Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, staf - staf perpustakaan Univesiti Sains Malaysia, Bahagian Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia dan seterusnya kepada Jabatan Pelajaran Negeri Kedah Darul Aman, Jabatan Pelajaran Negeri Pulau Pinang dan Jabatan Pelajaran Negeri Perak Darul Rizuan kerana membenarkan saya untuk menjalankan kajian di negeri mereka.

Terima kasih diucapkan kepada penyelia kanan Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) negeri Kedah, negeri Pulau Pinang dan Negeri Perak, guru besar dan guru – guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) yang turut memberi kerjasama untuk menyempurnakan kajian ini. Sokongan anda akan tetap jadi kenangan saya.

KANDUNGAN

Muka Surat

DEDIKASI	ii
PENGHARGAAN	iii
KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI SINGKATAN	xii
SENARAI LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv

BAB SATU : PENGENALAN

1.0	Pendahuluan	1
1.1	Latar Belakang Kajian	2
1.2	Pernyataan Masalah	7
1.3	Objektif kajian	12
1.4	Persoalan Kajian	13
1.5	Hipotesis Kajian	14
1.6	Kepentingan Kajian	15
1.7	Limitasi Kajian	17
1.8	Definisi Operasional Kajian	18
1.9	Kesimpulan	22

BAB DUA : SOROTAN KAJIAN

2.0	Pendahuluan	23
2.1	Konsep Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	23
2.1.1	Definisi Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	25
2.1.2	Kajian Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan di Luar Negara	27
2.1.3	Kajian Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan di Malaysia	29
2.1.4	Bidang Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	31

2.2	Teori Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	36
2.2.1	Teori Sistem Sosial	36
2.2.2	Teori Kerja Sama	38
2.2.3	Teori Keputusan	39
2.3	Pengupayaan	43
2.3.1	Definisi Pengupayaan	43
2.3.2	Konsep Pengupayaan	45
2.3.3	Perkembangan Pengupayaan Guru	46
2.3.4	Definisi Pengupayaan Guru	47
2.4	Kajian Pengupayaan	50
2.4.1	Kajian Pengupayaan Guru di Luar Negara	50
2.4.2	Kajian Pengupayaan Guru di Malaysia	51
2.4.3	Model Pengupayaan	53
2.4.4	Aspek – aspek Pengupayaan	54
2.4.5	Teori Pengupayaan	57
2.5	Perlakuan Proaktif	59
2.5.1	Definisi Perlakuan Proaktif	60
2.5.2	Konsep Perlakuan Proaktif	61
2.5.3	Perkembangan Perlakuan Proaktif	62
2.5.4	Fasa Perlakuan Proaktif	63
2.5.5	Teori Perlakuan Proaktif	65
2.5.6	Kerangka Konseptual Kajian	66
2.6	Kesimpulan	70

BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pendahuluan	71
3.1	Reka Bentuk Kajian	71
3.2	Populasi kajian	73
3.3	Saiz Sampel	76
3.4	Instrumen Kajian	77
3.5	Kajian Rintis	80
3.5.1	Kebolehpercayaan Instrumen	81
3.6	Prosedur Kajian	83
3.7	Prosedur Analisis Data	84
3.8	Kesimpulan	88

BAB EMPAT : DAPATAN KAJIAN

4.0	Pendahuluan	89
4.1	Penyemakan Data Kajian Sebenar	89
4.2	Responden Kajian	90
4.2.1	Profil Sekolah	90
4.2.2	Profil Responden	91
4.3	Analisis Faktor	93
4.3.1	Analisis Faktor Konfirmatori Instrumen Penglibatan Sebenar Dalam Membuat Keputusan	93
4.3.2	Analisis Faktor Konfirmatori Instrumen Penglibatan Diingini Dalam Membuat Keputusan	95
4.3.3	Dapatan Pemuatan Analisis Faktor Soal Selidik Pengupayaan Guru	97
4.3.4	Dapatan Pemuatan Analisis Faktor Soal Selidik Perlakuan Proaktif	99
4.4	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian (PGMK)	100
4.4.1	Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	100
4.4.2	Analisis Deskriptif Item Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Aspek Pengurusan Kurikulum	102
4.4.3	Analisis Deskriptif Item Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Aspek Pengurusan Sumber Manusia	104
4.4.4	Analisis Deskriptif Item Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Aspek Pengurusan Kokurikulum Sekolah	105
4.4.5	Analisis Deskriptif Item Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Aspek Pengurusan Hal Ehwal Murid	106
4.4.6	Analisis Deskriptif Item Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Aspek Hubungan Manusia Dengan Sekolah	107

4.5	Pengujian Hipotesis	108
4.5.1	Analisa Perbezaan Antara Tahap Penglibatan sebenar Dengan tahap Keinginan Penglibatan	108
4.5.2	Analisis Perbezaan Penglibatan dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Pengalaman Mengajar	109
4.5.3	Analisis Perbezaan Penglibatan dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Tugas Guru Selain Mengajar Analisis Amalan Pengupayaan	111
4.6	Analisis Amalan Pengupayaan	112
4.6.1	Perbezaan Amalan Pengupayaan Berdasarkan Lokasi Sekolah	112
4.6.2	Perbezaan Amalan Pengupayaan Berdasarkan Gred sekolah	114
4.7	Analisis Pengaruh Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	115
4.7.1	Pengaruh Penglibatan Guru dalam Membuat Terhadap Perlakuan Proaktif Guru	115
4.7.2	Pengaruh Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Terhadap Pengupayaan	116
4.7.3	Pengaruh Amalan Pengupayaan Terhadap Perlakuan Proaktif Guru	119
4.8	Analisis Pengaruh Moderasi	122
4.8.1	Analisis Pengaruh Moderasi Pengupayaan Aspek Pertumbuhan Profesional Terhadap Hubungan Membuat Keputusan Dengan Perlakuan Proaktif Guru	122
4.8.2	Analisis Pengaruh Moderasi Pengupayaan Aspek Efikasi Kendiri Terhadap Hubungan Membuat Keputusan Dengan Perlakuan Proaktif Guru	125
4.8.3	Analisis Pengaruh Moderasi Pengupayaan Aspek Autonomi Guru Terhadap Hubungan Membuat Keputusan Dengan Perlakuan Proaktif Guru	127
4.8.4	Analisis Pengaruh Moderasi Pengupayaan Aspek Impak Terhadap Hubungan Membuat Keputusan Dengan Perlakuan Proaktif Guru	130

4.8.5	Analisis Pengaruh Moderasi Pengupayaan Aspek Status Terhadap Hubungan Membuat Keputusan dengan Perlakuan Proaktif Guru	132
4.9	Kesimpulan	134
BAB LIMA : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		
5.0	Pendahuluan	136
5.1	Rumusan Dapatan kajian	136
5.2	Perbincangan Dapatan kajian	138
5.2.1	Penglibatan Guru dalam Membuat Kajian	138
5.2.2	Pengupayaan Guru	141
5.3	Pengaruh Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	143
5.3.1	Pengaruh Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Terhadap Perlakuan Proaktif guru	143
5.3.2	Pengaruh Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Terhadap pengupayaan	146
5.3.3	Pengaruh Pengupayaan Terhadap Perlakuan Proaktif	147
5.4	Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Pengupayaan dan Perlakuan Proaktif	148
5.5	Implikasi kajian	149
5.5.1	Implikasi Kepada Sistem Pengurusan Pendidikan Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)	149
5.5.2	Implikasi Pengupayaan Sebagai Moderator Kepada Penglibatan Guru	150
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	151
5.7	Kesimpulan	152
BIBLIOGRAFI		153
LAMPIRAN		166

SENARAI JADUAL

		Muka Surat
3.1	Jadual Saiz Sampel Sekolah	74
3.2	Jadual Spesifikasi Instrumen	80
3.3	Jadual sampel Kajian Rintis	81
3.4	Jadual Kebolehpercayaan 'Alpha Cronbach' Instrumen Kajian	82
4.1	Jadual Profil Sekolah Sampel Kajian	91
4.2	Jadual Profil Guru Menjawab Soal Selidik Kajian	92
4.3	Jadual Struktur Faktor dan Pemutaran Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran Varimax Bagi Instrumen Penglibatan Membuat Keputusan	94
4.4	Jadual Struktur Faktor dan Pemutaran Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran Varimax Bagi Instrumen Keinginan Penglibatan Membuat Keputusan	96
4.5	Jadual Struktur Faktor dan Pemutaran Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran Varimax Bagi Instrumen Pengupayaan Guru	98
4.6	Jadual Struktur Faktor dan Pemutaran Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran Varimax Bagi Instrumen Perlakuan Proaktif guru	99
4.7	Jadual Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Instrumen Kajian	100
4.8	Jadual Perbezaan Skor Min Penglibatan Sebenar dan Keinginan Penglibatan	101
4.9	Jadual Skor Min Penglibatan Sebenar dan Keinginan Penglibatan dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Aspek-Aspek Pengurusan	101
4.10	Jadual Nilai Min dan Sisihan Piawai Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan bagi Aspek Pengurusan Kurikulum Sekolah	103
4.11	Jadual Nilai Min dan Sisihan Piawai Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan bagi Aspek Pengurusan Sumber Manusia Sekolah	104
4.12	Jadual Nilai Min dan Sisihan Piawai Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan bagi Aspek Pengurusan Sumber Manusia Sekolah	105
4.13	Jadual Nilai Min dan Sisihan Piawai Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan bagi Aspek Pengurusan Hal Ehwal Murid Sekolah	106

4.14	Jadual Nilai Min dan Sisihan Piawai Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan bagi Aspek Pengurusan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat	107
4.15	Jadual Dapatan Ujian t Berpasangan bagi Perbezaan Skor Min Penglibatan Sebenar dan Keinginan Penglibatan	108
4.16	Jadual Skor Min Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Pengalaman Mengajar	110
4.17	Jadual Keputusan ANOVA Sehalu bagi Perbezaan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Pengalaman Mengajar	110
4.18	Jadual Dapatan Ujian Perbandingan Skor Min <i>Post Hoc</i> Bonfferoni	111
4.19	Jadual Skor Min Penglibatan dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Tugas Guru Selain Mengajar	112
4.20	Jadual Nilai ANOVA Sehalu bagi Perbezaan Penglibatan Guru Berdasarkan Tugas Selain Mengajar	112
4.21	Jadual Perbezaan Skor Min dalam Amalan Pengupayaan Berdasarkan Lokasi Sekolah	113
4.22	Jadual Perbezaan Skor Min dalam Amalan Pengupayaan Berdasarkan Gred Sekolah	115
4.23	Jadual Nilai Koefisyen bagi Mengkaji Pengaruh Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Terhadap Perlakuan Proaktif	116
4.24	Jadual Rumusan Nilai Koefisyen bagi Mengkaji Pengaruh Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Terhadap Amalan Pengupayaan	119
4.25	Jadual Analisis Pengaruh Pengupayaan dengan Perlakuan Proaktif Guru	121
4.26	Jadual Analisa Pengaruh Moderasi Pengupayaan Aspek Pertumbuhan Profesional Terhadap Hubungan Membuat Keputusan dengan Perlakuan Proaktif Guru	124
4.27	Jadual Dapatan Koefisyen, Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Pengurusan Profesional dan Perlakuan Proaktif Guru.	124
4.28	Jadual Analisa Pengaruh Moderasi Pengupayaan Aspek Efikasi Kendiri Terhadap Hubungan Membuat Keputusan dengan Perlakuan Proaktif Guru	126
4.29	Jadual Dapatan Koefisyen, Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Efikasi Kendiri dan Perlakuan Proaktif Guru.	127

4.30	Jadual Analisa Pengaruh Moderasi Pengupayaan Aspek Autonomi Terhadap Hubungan Membuat Keputusan dengan Perlakuan Proaktif Guru	128
4.31	Jadual Dapatan Koefisien, Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Autonomi Guru dan Perlakuan Proaktif.	130
4.32	Jadual Analisa Pengaruh Moderasi Pengupayaan Aspek Impak Terhadap Hubungan Membuat Keputusan dengan Perlakuan Proaktif Guru.	131
4.33	Dapatan Koefisien, Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Impak dan Perlakuan Proaktif.	132
4.34	Jadual Analisa Pengaruh Moderasi Pengupayaan Aspek Status Terhadap Hubungan Membuat Keputusan dengan Perlakuan Proaktif Guru	133
4.35	Jadual Dapatan Koefisien, Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Status dan Perlakuan Proaktif	134
4.36	Jadual Rumusan Hipotesis Kajian	135

SENARAI RAJAH

		Muka Surat
2.1	Model Dimensi Perlakuan Sistem Sosial	37
2.2	Teori Kerjasama dalam Organisasi	39
2.3	Model Membuat Keputusan Bersama: Zon Penerimaan	41
2.4	Model Proses Pengurusan Pengupayaan Subordinat	53
2.5	Model Kerangka Konseptual Kajian	69
3.1	Rekabentuk Kajian	72

SENARAI SINGKATAN

KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
SJK (Tamil)	Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)
HEM	Hal Ehwal Murid
SKM	Sekolah Kurang Murid
BPPDP	Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar
MMR	<i>Moderated Multiple Regression Analytical Procedures</i>

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Soal Selidik Kajian
Lampiran B	Surat Kebenaran Menjalankan kajian daripada Kementerian Pelajaran Malaysia
Lampiran C	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Jabatan Pelajaran Negeri Kedah
	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Jabatan Pelajaran Negeri Pulau Pinang
	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Jabatan Pelajaran Negeri Perak

PENGLIBATAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN, PENGUPAYAAN DAN PERLAKUAN PROAKTIF DI SJK TAMIL

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti penglibatan guru dalam membuat keputusan, pengupayaan dan perlakuan proaktif di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) di negeri Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan untuk memperoleh data. Sampel kajian terdiri daripada seramai 528 orang guru yang berpengalaman lebih dari satu tahun dan dipilih berdasarkan lokasi bandar, luar bandar serta sekolah bergred A dan B. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu, penglibatan guru dalam membuat keputusan, pengupayaan dan perlakuan proaktif guru. Kesemua item menunjukkan kebolehpercayaan dengan nilai *Cronbach Alpha* 0.96, 0.93 dan 0.85. Data kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, Analisis Faktor, Korelasi Pearson, Ujian t, ANOVA, Regresi Berganda dan "*Moderated Multiple Regression Analytical Procedures*". Dapatan menunjukkan bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan sebenar adalah rendah berbanding keinginan penglibatan guru dalam membuat keputusan. Seterusnya, guru berpengalaman antara 11 hingga 15 tahun menunjukkan minat yang tinggi untuk melibatkan diri dalam membuat keputusan berbanding guru yang berpengalaman 1 hingga 5 tahun dan 21 tahun ke atas. Manakala penglibatan guru dalam membuat Keputusan berdasarkan tugas utama selain dari mengajar pula tidak menunjukkan sebarang perbezaan yang signifikan. Seterusnya, Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) berlokasi bandar menunjukkan amalan pengupayaan yang tinggi berbanding Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) luar bandar. Dari segi gred sekolah pula, Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) gred A menunjukkan tahap amalan pengupayaan yang tinggi berbanding gred B. Penglibatan guru dalam membuat keputusan didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan dalam amalan pengupayaan dan perlakuan proaktif guru. Seterusnya, dapatan kajian juga membuktikan bahawa terdapat pengaruh pengupayaan terhadap perlakuan proaktif. Akhirnya, analisis "*Moderated Multiple Regression Analytical Procedures*" menyatakan bahawa wujud pengaruh moderasi pengupayaan secara signifikan terhadap hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan perlakuan proaktif guru.

TEACHERS INVOLVEMENT IN DECISION MAKING, EMPOWERMENT AND PROACTIVE BEHAVIOR AT NATIONAL TAMIL PRIMARY SCHOOL

ABSTRACT

This study aimed to identify the teachers' involvement in decision making, teachers' empowerment and teachers' proactive behavior of the National Tamil Primary Schools in Kedah, Penang and Perak. This study used a survey method to obtain the data. The samples of this study comprised a total of 528 experienced teachers more than a year and are selected based on locations; rural and urban area and school grades; grade A and grade B. The questionnaires used in this study were divided into three sections; they are teachers' participation in decision making, teachers' empowerment and teachers' proactive behavior. All the items have shown reliability with the Cronbach Alpha 0.96, 0.93 and 0.85. The data were analyzed using Descriptive Statistics, Factor Analysis, Pearson Correlations, t - tests, ANOVA, Regression, and Moderated Multiple Regression Analytical Procedures. The findings showed that teachers' involvement in actual decision making is low compared to the teachers' desired involvement in decision making. Furthermore, experienced teachers from 11 to 15 years showed a strong interest to involve in decision making than experienced teachers from 1 to 5 years and more than 21 years. While teachers' involvement in decision making on key tasks other than teaching did not show any significant difference. The National Tamil Primary Schools in urban area showed higher practice of empowerment than the National Primary Tamil Schools in rural areas. In terms of school grades, the Tamil Primary grade A schools showed higher level of empowerment than grade B schools. Teachers' involvements in decision making were found significantly influenced by the increase in the practice of teachers' empowerment and teachers' proactive behavior. The study also revealed a significant effect on the empowerment of proactive behavior. Finally, the analysis of Moderated Multiple Regression Analytical Procedures revealed that there was a moderating effect on empowerment through the existence of significant relationship between teachers' involvement in decision making with a teachers' proactive behavior.

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Fokus utama sistem pendidikan negara ini adalah untuk melaksanakan usaha-usaha strategik yang boleh meningkatkan kualiti dan kemampuan pendidikan ke tahap yang tinggi dan cemerlang supaya sistem itu bertapak kukuh untuk menghadapi cabaran-cabaran abad ke 21. Justeru, bagi menangani cabaran tersebut, sekolah sebagai salah sebuah institusi sosial yang unik dan terpenting dalam pembangunan sumber manusia harus beroperasi dengan cemerlang kerana kualiti dan kecemerlangan merupakan tuntutan awam pembangunan sistem pendidikan (Zulkafli Kamarudin, 2008).

Hal ini termasuklah sistem sekolah yang teratur, kepimpinan, jangkaan guru, kekerapan memantau murid dan penilaian yang berterusan (Dhanapal Rengasamy, 2007). Selain itu, variabel lain yang menjadi unsur penting ke arah kecemerlangan akademik di peringkat sekolah ialah pengurusan sekolah, kestabilan staf, perkembangan staf, kerjasama staf dan sebagainya (Bulach et al., 1995). Hal ini adalah kerana pengurus sekolah dan guru – guru mestilah profesional dan kompeten dalam melahirkan pelajar yang bersedia menghadapi persekitaran baru yang lebih mencabar (Abdul Shukor Abdullah, 2004).

Namun demikian, dalam sistem pendidikan yang berkembang pesat sekarang, tugas serta peranan guru besar sekolah bertambah rumit dan mencabar sehingga mereka terlalu sibuk dan tidak sanggup memikul tanggungjawabnya dalam masa yang amat terhad (Mohd Salleh bin Lebar, 2000). Oleh itu, strategik - strategik

baru harus disuntik dan diamalkan dalam pengurusan sekolah bagi memastikan sekolah terus kompeten dalam menangani pelbagai perubahan dan tuntutan baru melalui penglibatan guru dalam membuat keputusan bersama. Hal ini bermakna autoriti dan autonomi untuk membuat keputusan dan mengurus masalah harus diagihkan kepada individu atau pasukan dalam sesebuah organisasi (Jafaar bin Khamis, 2007).

Dengan berbuat demikian, proses membuat keputusan ini akan menggalakan perlakuan proaktif dalam kalangan guru untuk meneraju organisasi (pendidikan) ke arah yang lebih baik dalam persekitaran yang sentiasa berubah dengan cepat (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001). Tambahan lagi, perlakuan proaktif bukan setakat konsep mengurus sahaja malah ia adalah amalan yang menuju ke arah pemantapan prestasi (Bateman & Crant, 1999) dengan menggalakan ahli organisasi untuk bertindak secara antisipasi, mengikut perancangan yang berpaksikan impak.

1.1 Latar Belakang Kajian

Dewasa ini, terdapat peningkatan tanggapan bahawa sekolah mempunyai kepimpinan yang terserak atau tertabur dalam pengurusan sekolah (Gron, 2000). Sehubungan itu, kejayaan sesebuah organisasi pendidikan dikatakan sangat bergantung kepada perancangan yang teliti dan kecekapan seseorang pengurus pendidikan (Atan Long et al, 1991). Kenyataan ini memberi gambaran bahawa betapa besarnya tanggungjawab seseorang guru besar (pengurus pendidikan) untuk memajukan sekolahnya.

Justeru, segala kemajuan sekolah terletak pada bahu pengurus pendidikan yang bijak bertindak mengikut tuntutan zaman dan polisi pendidikan negara. Hal

yang sama turut disuarakan oleh Fullan (1982), dengan menyatakan bahawa guru besar adalah orang yang paling penting dalam membuat perubahan di sekolah dan perubahan tersebut harus bermula dengan segera dan serta berkesan. Tambahan pula, guru besar dikatakan sebagai pemudah cara perubahan yang bertingkah laku dinamik dan produktif (Huseein Mahmood, 1993). Hal ini turut diakui oleh Rusmini binti Ku Ahmad (2004), bahawa kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah ditentukan oleh kemampuan guru besar dalam menggembeleng staf di bawahnya dengan cekap lagi berkesan ke arah mencapai matlamat sekolah tersebut.

Dengan demikian, guru besar yang cemerlang adalah guru besar yang tahu hala tuju ke arah memposisikan organisasinya serta berkeupayaan mencungkil dan memperkasakan potensi yang ada pada stafnya bagi faedah organisasi (Rusmini binti Ku Ahmad, 2004). Sebaliknya, bukan semua guru besar mampu bertindak dengan cemerlang kerana kebolehan guru besar membuat keputusan adalah sering berdasarkan kewajaran pemikiran yang terkawal (Abdul Ghani Abdullah, 2005). Sehubungan itu, jika kaedah membuat keputusan hanya berdasarkan kepada rasional pemimpin organisasi itu sahaja tidak dapat digunakan bagi situasi pengurusan sekolah yang semakin rumit (Dess & Picken, 2001). Dapat dirumuskan bahawa, kemampuan membuat keputusan oleh guru besar adalah terbatas dan tidak mewakili suara sebenar kerana peluang guru bersuara tidak dibenarkan di sekolah (Lunenberg & Omstein, 2001).

Tambahan pula, mengikut Kelly (1992), para pengikut (guru) adalah kuasa penting di belakang produktiviti organisasi (sekolah). Hal ini adalah kerana secara puratanya pemimpin (guru besar) hanya menyumbang tidak lebih daripada 20 peratus untuk kejayaan organisasi berbanding 80 peratus yang disumbangkan oleh

para pengikutnya (Hairuddin bin Mohd Ali, 2002). Sehubungan ini, penglibatan guru sebagai ahli organisasi dalam membuat keputusan adalah amat penting bagi menentukan keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi pendidikan (White, 1992). Namun demikian, sebilangan pengurus pendidikan dikatakan masih mempunyai persepsi yang serong terhadap penglibatan guru dalam membuat keputusan kerana menganggap langkah ini sebagai mencabar kewibawaan guru besar di peringkat sekolah (Abdul Ghani Abdullah, 2005). Hal ini dapat dilihat apabila kuasa membuat keputusan, risiko dan tanggungjawab diserahkan kepada jawatankuasa tertentu (guru-guru) secara keterlaluan atau digunakan oleh guru besar sebagai helah daripada menerima risiko (Abdul Ghani Abdullah, 2005). Keadaan ini menyebabkan, kesungguhan pelaksanaan pengupayaan oleh guru besar diragui (Abdul Ghani Abdullah, Tang Keow Ngang & Abdullah Sani Yahya, 2005).

Namun demikian, penglibatan guru-guru yang arif, berpengalaman dan berkemahiran dikatakan dapat membantu pihak sekolah untuk membuat keputusan yang lebih berkesan dan praktikal. Oleh itu, setiap program yang dilaksanakan di peringkat sekolah perlu dibincang bersama staf dan keputusan yang dibuat perlulah berdasarkan matlamat sekolah (Rutherford, 1984). Langkah ini akan menjadi wadah kepada pengurangan kesan birokrasi yang rigid dengan menggalakkan pengurusan setempat dan pengalaman budi bicara dalam pengurusan sekolah (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2002). Selaras dengan ini, usaha penstrukturan semula pendidikan yang diperkenalkan dalam tahun 1995-an telah menjadi titik tolak bagi permulaan pertimbangan terhadap amalan dan konsep penglibatan guru dalam pengurusan di sekolah (Azmi Zakaria, Wan Fatimah Mohamad & Quek Bong Cheang, 1995).

Lantaran itu, proses pembuatan keputusan di peringkat sekolah kian berubah corak kerana penyertaan guru menjadi teras utama dalam membentuk sistem, prosedur, dan juga proses bagi menggerak hala tuju organisasi (Dessler, 1998) malah pengiktifaran, keprihatinan, dan kerjasama. Pelaksanaan langkah ini mampu mengubah persepsi guru untuk turut terlibat (Abd.Latif bin Kasim, 2007). Sebaliknya, ketidakwujudan penghargaan diri akan membawa kepada perasaan seperti ketegangan hidup, konflik dengan rakan sekerja, kurang mengiktiraf organisasi, mungkin akan membawa kepada tingkah laku negatif seperti, melambat – lambatkan kerja dan sabotaj (Mahmood & Sabitha, 1995). Justeru, satu corak pengurusan yang tersusun dan efektif diperlukan dan salah satu daripadanya ialah menyediakan peluang bagi ahli – ahlinya untuk turut terlibat bagi mencapai kepuasan melalui kerja – kerja yang mereka lakukan (Robbins, 1994).

Peluang keterlibatan dalam pengurusan telah membawa kepada kewujudan “pengupayaan” secara meluas di setiap organisasi pada hari ini (Coyle, 1997). Hal ini turut disuarakan oleh Abdul Shukor (2004), dengan menyatakan bahawa guru besar digalakkan menyerah sebahagian kuasa tradisional yang mereka miliki kepada guru - guru. Langkah ini dapat menyelesaikan pelbagai masalah pengurusan serta membantu sekolah terus beroperasi dengan lebih kompeten. Hal ini menjadi pemangkin nadi pengurusan kepada pihak pentadbir sekolah terutama dalam era yang berdaya saing serta bermatlamatkan prestasi organisasi. Langkah ini menjadi caragaya serta usaha mendesentralisasikan hal pengurusan sekolah terutama dalam pengajaran dan pembelajaran (Salamiyah, 1995). Keadaan ini dapat diwujudkan dengan mengamalkan pendekatan ‘menurun dan mengagih’ bidang kuasa yang dianggap sebagai “pengupayaan” merupakan salah satu alternatif yang menyumbang manfaat dan kepentingan tertentu dalam organisasi seperti sekolah

(Short et al., 1994). Pengupayaan dalam kalangan guru juga dikatakan sebagai satu proses untuk para guru mengembangkan potensi mereka dengan menerima tanggungjawab dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya (Short et al., 1994).

Selain itu, pengupayaan juga dikatakan “perwakilan kuasa” dan “bidang autonomi” yang diberikan oleh ketua (guru besar) kepada sabordinat (guru) untuk melakukan kerja di bawah bidang kuasa guru itu (Abd.Ghani Abdullah, 2005). Dengan berbuat demikian, guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) boleh berdikari dan mampu bertindak sendiri sambil guru tersebut masih berada di bawah pengawasan guru besar masing - masing. Justeru, pengupayaan dapat menyediakan ruang kebebasan kepada guru agar berusaha tanpa dipaksa untuk melaksanakan sesuatu tugas mengikut cara yang kehendaknya (Schmoker, 1992).

Hal ini menyebabkan guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) dapat bertindak secara bebas tanpa bergantung kepada pihak atasan bagi memutuskan perkara yang berada dalam lokus kawalannya. Kebebasan ini menggalakkan guru-guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) untuk menggunakan autoriti yang ada pada mereka serta bertindak lebih profesional dan dapat melaksanakan tugas dengan licin. Sikap ini membawa guru ke arah melaksanakan segala tugas tanpa arahan atau kawal selia yang ketat oleh guru besar (Jafaar bin Khamis, 2004). Menurutny lagi, amalan ini membolehkan guru menjadi proaktif serta mampu menyumbang idea dalam segala keputusan yang bakal diambil oleh pihak pengurusan untuk kebaikan sekolah.

Keadaan ini membuka dimensi baru kepada guru-guru terus terlibat dalam operasi sekolah lalu membentuk wadah pencetus perlakuan proaktif serta tindak tanduk positif yang luar biasa (Bateman & Crant, 1993). Dengan ini, guru -guru yang

menerima pengupayaan dapat membina pemahaman komprehensif dari segi mekanisme, akibat dan ciri semulajadi sesuatu tugas yang dipertanggungjawabkan. Konstruk ini turut memainkan peranan yang jitu dalam membentuk perlakuan antisipasi serta melibatkan diri dalam tugas dengan serius. Tambahan lagi, perlakuan proaktif yang wujud dalam naluri guru menjadi asas kepada penggerak inisiatif diri serta membentuk apirasi sendiri untuk menyelesaikan masalah yang bakal wujud dalam organisasi pendidikan.

Justeru, perlakuan proaktif yang wujud dalam kalangan guru dapat membantu kepada pengurus pendidikan untuk mengesan serta melebel guru sama ada menyumbang atau menumpang (Kelley, 1998). Hal ini adalah kerana guru berproaktif sentiasa mencari peluang untuk memajukan diri bersama misi dan visi organisasi serta berwaspada terhadap perubahan yang berlaku di persekitaran sekolah. Ketelitian dan kebijaksanaan bertindak menjadikan guru-guru ini melaksanakan tugas dengan efektif serta menghasilkan kualiti kerja yang luar biasa yang membanggakan. Justeru, kajian ini memberi tumpuan untuk mengkaji penglibatan guru dalam membuat keputusan di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) serta pengaruhnya terhadap perlakuan proaktif guru dengan amalan pengupayaan sebagai faktor moderator.

1.2 Penyataaan Masalah

Pembangunan yang pesat dari segi politik, ekonomi dan sosial akan menjadi titik tolak dalam perubahan arus pendidikan sesebuah negara. Perubahan ini memberi pelbagai impak kepada sistem pengurusan sekolah, kuasa mutlak kepimpinan pendidikan dan gelagat guru. Salah satu daripadanya adalah kuasa mutlak yang diperuntukkan kepada guru besar untuk mempengaruhi dan menentukan

segala gelagat guru dan kemajuan sekolah. Langkah ini telah menjurus ke arah amalan birokrasi dalam pengurusan sekolah yang mendominasi pengurusan sistem pendidikan Malaysia (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2002). Pendominasian amalan birokrasi dalam pengurusan pendidikan di Malaysia dikatakan sudah sampai ke tahap melampau dan keadaan ini sedang berlaku di semua peringkat pengurusan daripada peringkat paling atas di Kementerian Pelajaran Malaysia hinggalah ke peringkat paling bawah iaitu pada peringkat sekolah (Abdul Shukor Abdullah, 1998).

Justeru, hal ini perlu dipandang serius serta mengorak langkah yang bernas untuk melahirkan suatu organisasi pendidikan yang bebas dari amalan birokrasi. Salah satu caranya adalah ahli-ahli dalam organisasi perlu diberi peluang dalam membuat keputusan (Sasidharan Vasutheven & Tie Fatt Hee, 2004). Selaras dengan hal ini mendapati tahap penyertaan guru dalam membuat keputusan di peringkat sekolah berada pada tahap yang rendah dan tidak memuaskan (Sharifah Khamis, 1998; Md.Hanafi Taswirjo, 2001). Dapatan yang sama turut ditemui melalui kajian Ho Beng Tat (1997), bahawa 91.6 peratus daripada sampel kajiannya melaporkan penyertaan mereka dalam membuat keputusan di sekolah adalah rendah. Manakala, Khatijah Khalid (1998) pula melaporkan bahawa sampel guru yang dikajinya masih dalam keadaan menerima arahan dan bukan menyumbang ke arah pemantapan kurikulum mata pelajaran Geografi. Hal ini membuktikan bahawa guru-guru masih kabur tentang penglibatan mereka dalam membuat keputusan.

Hoy (2003), pula dalam tinjauannya mendapati guru-guru di Malaysia kurang berpengaruh dalam isu-isu membuat keputusan seperti, penjadualan, pembangunan profesional, penilaian prestasi dan perancangan sekolah. Keadaan ini amat menyedihkan apabila keputusan yang diambil tidak mewakili suara warga sekolah dan tidak dapat menyelesaikan masalah pada akar umbi. Sebenarnya guru-guru

dengan autonomi yang mereka miliki mampu menyumbang idea yang bernas demi kesejahteraan sekolah (Lambert, 2002). Malahan, guru-guru yang berpeluang mempengaruhi sesuatu keputusan pula lebih berproaktif, bermotivasi, komited terhadap tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah (Lock & Schweiger, 2004).

Dengan ini dapat dirumuskan bahawa pihak guru besar cuba menggunakan kuasa birokrasi untuk mengukuhkan kedudukan mereka bagi membuat keputusan di peringkat sekolah. Manakala, guru-guru pula terus hilang autonomi untuk melibatkan diri dan mempengaruhi keputusan sekolah. Situasi ini menjadi elemen utama dalam keruntuhan motivasi dalam kalangan guru untuk bekerja dengan ikhlas, berdedikasi dan berproaktif. Seterusnya, hal ini menjadi pemangkin impak negatif dalam kalangan guru serta mendorong guru-guru kurang bersemangat untuk menjalankan tugas serta berkelakuan proaktif. Berikutan itu menjadi punca penurunan produktiviti guru dari segi kuantiti, kualiti, idea, dan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran.

Selaras dengan hal ini pelbagai langkah telah diambil di peringkat Kementerian Pelajaran bagi mengatasi masalah sebegini. Salah satunya ialah penetapan Standard Tinggi Kualiti Pendidikan. Langkah ini diperkenalkan sebagai satu manifestasi untuk memperkasa perlakuan proaktif dan komitmen guru dalam mengecapi kecemerlangan serta memartabatkan pendidikan bertaraf dunia. Namun demikian, belum ada suatu penyelesaian yang mantap untuk meningkatkan penglibatan guru dalam membuat keputusan yang boleh melahirkan perlakuan proaktif dalam kalangan guru-guru di sekolah. Hal ini menyebabkan masyarakat di negara ini masih kerap menyoal kualiti pendidikan di sekolah, seolah-olah tidak lagi menaruh keyakinan kepada kewibawaan pengurusan sekolah dalam hal ehwal mendidik, terutama apabila mendapati kelakuan murid lepasan sekolah tidak seperti yang diharapkan oleh masyarakat dan negara (Morgan, 1986).

Tambahan lagi, kecemerlangan pada sijil peperiksaan pelajar secara realitinya tidak memperlihatkan kematangan berfikir, kepetahan berkomunikasi, ketokohan sebagai pemimpin, kemurnian tingkah laku, keupayaan mencipta dan menyumbang kepada kemajuan negara bangsa dan global (Jemaah Nazir Sekolah, 2001). Hal ini juga jelas dilihat dengan kajian-kajian yang telah dijalankan di sekolah menengah mendapati guru-guru harus diberi peluang untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan di peringkat sekolah untuk melahirkan komitmen serta perlakuan proaktif (Zulkafli Kamaruddin, 2008). Hal ini tidak terkecuali di sekolah rendah terutamanya di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) dikatakan mempunyai ruang yang banyak untuk dibaiki dalam bidang kurikulum, peruntukan sumber dan pengurusan sekolah (Yayasan Strategik Sosial, 2005). Seterusnya, dapatan kajian-kajian lepas di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) juga menunjukkan bahawa masyarakat India tidak memberi banyak bantuan kepada kemajuan Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) (Siva, 2004). Hal ini mungkin kerana masyarakat India tidak mempunyai taraf sosio ekonomi yang kukuh terutamanya di luar bandar (Marimuthu, 1994).

Situasi sebegini ini merupakan ancaman langsung kepada pencapaian Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil). Seterusnya, Sahul Hameed (2004), juga mendapati bahawa para ibu bapa murid-murid Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) tidak membantu anak-anak mereka dalam aktiviti akademik di rumah. Malah, mereka bergantung kepada guru-guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) semata-mata untuk kejayaan akademik anak-anak mereka (Manickam, 2006). Tambahan lagi, kajian Nayagam (2001), pula menyatakan bahawa pencapaian akademik Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) kurang memuaskan sedangkan menggunakan sistem pendidikan dan kurikulum yang sama. Hal ini terbukti melalui kajian yang dijalankan

oleh Yayasan Strategik Sosial (2005), bahawa Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) mempunyai kelemahan yang perlu diperbaiki terutama dalam bidang kurikulum dan pengurusan sekolah.

Dapatan yang agak berbeza dapat dikesan melalui kajian Nayagam, 2001 iaitu, guru-guru dan guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) mempunyai tahap profesionalisma yang rendah. Walau bagaimanapun, kajian-kajian berkaitan aspek-aspek pengurusan Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) adalah terlalu sedikit dan hal-hal berkaitan pendidikan golongan minoriti (India) di Malaysia pula tidak banyak didokumentsikan (Santhiram,1999). Menurutny lagi, kajian – kajian yang sedia ada hanya menyentuh sedikit sebanyak tentang masalah kewangan, penguasaan Bahasa Malaysia dan kesediaan intelek murid-murid di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) sahaja.

Seterusnya, dapatan kajian-kajian lepas pula mendapati bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan serta pengupayaan sebagai moderator adalah satu alternatif yang boleh digunapakai oleh pihak pengurusan sekolah (Zulkafli Kamarudin, 2008). Tambahan lagi, penglibatan guru dalam membuat keputusan di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) tidak pernah dikaji, walaupun menyedari bahawa penglibatan guru-guru dalam membuat keputusan adalah perlu untuk memotivasi murid, pencapaian akademik yang cemerlang dan melahirkan perlakuan proaktif (Frese et al., 1996). Sehingga kini penglibatan guru dalam membuat keputusan, pengupayaan dan perlakuan proaktif di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) tidak diketahui kerana belum ada sebarang kajian mengenainya. Justeru, penyelidik ingin memperhalusi dan mengetengahkan isu penglibatan guru dalam membuat keputusan, pengupayaan dan perlakuan proaktif guru di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).

1.3 Objektif Kajian

Berdasarkan kepada permasalahan kajian di atas, objektif kajian adalah untuk mengenal pasti:-

- i. tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- ii. tahap pengupayaan yang diberikan kepada guru oleh pengurusan di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- iii. perbezaan tahap penglibatan sebenar berbanding dengan tahap keinginan penglibatan dalam membuat keputusan oleh guru - guru di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- iv. perbezaan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan berdasarkan pengalaman mengajar guru dan tugas utama guru selain dari tugas mengajar di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- v. perbezaan pengupayaan berdasarkan lokasi dan gred Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- vi. pengaruh antara penglibatan guru dalam membuat keputusan, pengupayaan dan perlakuan proaktif guru di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- vii. pengaruh moderasi pengupayaan terhadap hubungan antara penglibatan sebenar dalam membuat keputusan dan perlakuan proaktif guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).

1.4 Persoalan kajian

Berdasarkan kepada objektif kajian diatas, persoalan – persoalan kajian berikut dapat dijawab dalam kajian ini:-

- i. Apakah tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)?
- ii. Apakah tahap pengupayaan yang diberikan kepada guru oleh pengurusan Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)?
- iii. Adakah terdapat perbezaan signifikan tahap penglibatan guru sebenar berbanding dengan tahap keinginan penglibatan dalam membuat keputusan dalam kalangan guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)?
- iv. Adakah terdapat perbezaan signifikan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan berdasarkan pengalaman mengajar guru dan tugas utama guru selain dari tugas mengajar di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)?
- v. Adakah terdapat perbezaan signifikan dalam pengupayaan berdasarkan lokasi dan gred Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)?
- vi. Adakah terdapat pengaruh yang signifikan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan, pengupayaan dan perlakuan proaktif guru di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)?
- vii. Adakah terdapat pengaruh moderasi pengupayaan terhadap hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dan perlakuan proaktif guru terhadap Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil)?

1.5 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif dan persoalan kajian di atas sebanyak sembilan hipotesis dibina dalam bentuk Hipotesis Nol untuk diuji kebenarannya pada paras signifikan $p < .05$.

- Ho 1: Tidak terdapat perbezaan signifikan antara tahap penglibatan sebenar dengan tahap keinginan penglibatan dalam membuat keputusan dalam kalangan guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- Ho 2: Tidak terdapat perbezaan secara signifikan antara tahap penglibatan sebenar guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) dalam membuat keputusan berdasarkan pengalaman mengajar.
- Ho 3: Tidak terdapat perbezaan signifikan antara tahap penglibatan sebenar guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) dalam membuat keputusan berdasarkan tugas utama selain dari mengajar.
- Ho 4: Tidak terdapat perbezaan signifikan dalam amalan pengupayaan berdasarkan lokasi Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- Ho 5: Tidak terdapat perbezaan signifikan dalam amalan pengupayaan berdasarkan gred di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).

- Ho 6: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan perlakuan proaktif guru di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- Ho 7: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan pengupayaan di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- Ho 8: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengupayaan dengan perlakuan proaktif guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).
- Ho 9: Tidak terdapat pengaruh moderasi pengupayaan secara signifikan terhadap hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan perlakuan proaktif

1.6 Kepentingan kajian

Penyelidik menjalankan kajian ini untuk meninjau keadaan sebenar terhadap membuat keputusan, tahap pengupayaan dan perlakuan proaktif guru terutamanya di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) di Zon Utara Semenanjung Malaysia. Dengan demikian, keputusan kajian dapat digunakan oleh pihak berkepentingan untuk menambahbaik aspek-aspek yang dikaji ini sekaligus meningkatkan kecemerlangan Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).

Pihak Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) sedang mengambil pelbagai usaha untuk mewujudkan sistem pengurusan sekolah yang baik dan jitu. Penyelidik

percaya hasil kajian ini dapat menyumbang sedikit sebanyak maklumat kepada KPM untuk mendapatkan maklumat tentang keadaan sebenar sistem pengurusan pendidikan di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) di Zon Utara Semenanjung Malaysia. Dengan ini, KPM dapat menggunakan maklumat kajian untuk merangka program memperbaiki keadaan sekolah terutamanya Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).

Bagi guru besar – guru besar pula, mereka dapat mengetahui isi hati para guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) sama ada ingin atau tidak untuk melibatkan diri dalam membuat keputusan di peringkat sekolah. Selain itu, guru besar juga boleh mendapatkan maklumat terbaru yang boleh digunakan untuk mengurus sekolah. Kajian ini dapat memandu guru besar untuk mengurus sekolah dengan menggunakan konsep pembuatan keputusan bersama, memberi pengupayaan kepada yang layak dan berkaliber serta menggalakkan perlakuan proaktif dalam kalangan guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).

Guru – guru Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) boleh menjadikan kajian ini sebagai bahan rujukan tambahan. Para guru juga dapat menyedar kepentingan diri mereka terhadap organisasi sekolah dan sumbangan yang boleh mereka hulurkan kepada pihak pengurusan sekolah. Hal ini akan meningkatkan perlakuan proaktif dalam kalangan guru. Keadaan ini secara langsung akan meningkatkan kualiti perkhidmatan guru.

Akhirnya, Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) dikatakan tidak mempunyai sistem pengurusan yang mantap dan berkaliber, tidak dapat menunjukkan prestasi yang tinggi (Nayagam, 2001). Oleh itu, penyelidik memilih isu ini untuk mengkaji penglibatan sebenar dan penglibatan diingini oleh guru Sekolah Jenis Kebangsaan

(Tamil) dalam membuat keputusan di sekolah, pengupayaan dan perlakuan proaktif. Usaha penyelidik dapat memberi gambaran yang jelas tentang sistem pengurusan pendidikan di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil). Hal ini akan membantu bakal penyelidik untuk melanjutkan kajian terhadap Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) dalam penglibatan guru membuat keputusan.

1.7 Limitasi Kajian

Limitasi kajian ini adalah seperti berikut:-

- i. Kajian ini adalah kajian berbentuk deskriptif yang melibatkan responden dari 74 buah Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) sahaja berdasarkan lokasi bandar dan luar bandar gred A dan B dari Zon Utara Semenanjung Malaysia yang melibatkan negeri Kedah Darul Aman, Pulau Pinang dan Perak Darul Ridzuan. Justeru, generalisasi yang dibuat hanyalah untuk konteks kajian ini sahaja dan kajian lanjutan yang lebih komprehensif harus digunakan untuk mengatasi limitasi ini.
- ii. Kajian ini hanya memberi tumpuan terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Pengupayaan dan Perlakuan Proaktif Guru di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) sahaja.
- iii. Responden bagi kajian ini terdiri daripada guru – guru terlatih Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) yang berpengalaman lebih dari satu tahun. Hal ini adalah kerana guru-guru yang berpengalaman satu tahun dan ke atas telah melalui semua aktiviti yang diadakan dari awal tahun iaitu, aktiviti orientasi murid–murid tahun satu hingga aktiviti akhir tahun iaitu, budaya tutup sekolah. Dengan ini, guru-guru dapat menyatakan pendirian mereka sama pihak pentabdir Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) memberi peluang untuk terlibat dalam membuat keputusan atau tidak.

Hanya 10 orang guru dipilih sebagai responden dari setiap Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil). Hal ini adalah kerana, jumlah guru yang ditempatkan di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) gred A adalah lebih daripada 20 orang guru termasuk empat orang pentabdir. Manakala, bagi Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) gred B pula sekurang-kurangnya 14 orang guru atau lebih daripada 14 orang guru termasuk 4 orang pentabdir. Dalam kajian ini pihak pentabdir sekolah tidak diambil kira sebagai responden. Pihak pentabdir sekolah ialah Guru Besar, Penolong Kanan Pentabdiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Penolong Kanan Kokurikulum. Jumlah guru yang ditempatkan di sekolah gred B adalah seramai 14 orang atau lebih daripada 14 orang. Daripada 14 orang guru, seramai 4 orang pentabdir dikecualikan, baki adalah seramai 10 orang guru sahaja. Hal ini menyebabkan penyelidik memilih seramai 10 orang guru dari setiap sekolah.

iv. Guru Besar, Penolong Kanan Pentabdiran, Penolong Kanan HEM dan Penolong Kanan Kokurikulum dikecualikan dari kajian ini. Hal ini adalah kerana kajian dilakukan untuk mengenal pasti sama ada pihak pentabdir sekolah memberi peluang kepada guru terlibat dalam membuat keputusan di sekolah atau tidak. Sekiranya pihak pentabdir sekolah diambil kira sebagai responden, dapatan yang diterima daripada pihak pentabdir sekolah akan diragui. Oleh itu, sebagai langkah untuk mengelakkan "bias", pihak pentabdir sekolah dikecualikan dari kajian ini.

1.8 Definisi Operasional Kajian

(a) Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK)

Membuat keputusan adalah satu urutan atau proses memikir yang digunakan untuk membuat pertimbangan berdasarkan masalah (Robiah Sidin, 2003). Manakala mengikut Kamus Dewan (2005), membuat ialah membikin, membentuk atau

mencipta manakala keputusan ialah ketentuan atau ketetapan. Penyelidik menggunakan istilah ini untuk menerangkan penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, pengurusan sumber manusia dan perhubungan sekolah dengan masyarakat.

(b) Pengupayaan guru

Mengikut Kamus Dewan (2005), pengupayaan bermaksud perihalan perbuatan, tindakan dan usaha untuk menjadikan berupaya iaitu, kemampuan dan kebolehan untuk mencapai sesuatu.

(c) Perlakuan proaktif (PP)

Perlakuan adalah tindak tanduk seseorang manusia dalam melakukan sesuatu aktiviti. Perlakuan proaktif adalah perlakuan individu yang dapat menunjukkan prestasi tinggi dalam kerja atau tugas mereka (Thompson, 2005). Walau bagaimanapun, terdapat dua definisi asas berkaitan perlakuan proaktif iaitu, mengikut "Kamus Miriam Webster Online" mengambil langkah awalan atau berjaga – jaga untuk mengatasi masalah yang akan timbul pada masa hadapan. Manakala, mengikut "WordNet A @ 2.0 Princeton University, 2003" pula mengawal situasi atau keadaan yang sedia ada daripada berlaku masalah yang tidak diingini.

(d) Pertumbuhan profesional

Pertumbuhan bermaksud peningkatan atau penambahan. Manakala, profesional ialah berasaskan kemampuan atau kemahiran yang khusus untuk melaksanakan dengan cekap dan memperlihatkan kemahiran tertentu. Justeru, pertumbuhan profesional ialah peningkatan kemahiran untuk melakukan sesuatu tugas dengan cekap.

(e) Efikasi sendiri

Efikasi sendiri ialah pertimbangan seseorang mengenai kemampuannya dalam mengelolah dan melaksanakan tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai prestasi yang ditetapkan (Sazali Yusoff, Zurida Ismail & Mustapa Kassim, 2004).

(f) Autonomi guru

Mengikut Kamus Dewan (2005), autonomi guru ialah hak atau kuasa sendiri. Dalam kajian ini autonomi ialah kuasa yang ada pada guru untuk mengawal dan melaksana aspek-aspek tertentu dalam pembuatan keputusan di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).

(g) Status

Status merujuk kepada persepsi guru bahawa mereka diberi penghormatan dan pengiktirafan secara profesional oleh rakan sejawat (Jaffar bin Khamis, 2008).

(h) Impak

Merujuk kepada persepsi guru bahawa bidang profesionalisma mereka mempunyai kesan yang positif dan mampu mempengaruhi corak kehidupan dalam Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil).

(g) Aspek – aspek PGMK

Terdapat sebanyak lima jenis bidang yang guru terlibat untuk membuat keputusan dalam kajian ini ialah:-

- i. **Pengurusan sumber manusia** adalah pemberian tugas-tugas tambahan berkaitan pelantikan, pencalonan ketua bidang, membuat jadual tugas guru, dan penentuan penilaian guru.
- ii. **Pengurusan kurikulum sekolah** adalah semua aktiviti yang guru terlibat dalam bilik darjah seperti, pengajaran dan pembelajaran, pengawalan kelas dan hal – hal pedagogi.
- iii. **Pengurusan kokurikulum** merujuk kepada aktiviti tambahan selain dari waktu pengajaran dan pembelajaran. Aktiviti ini termasuk penglibatan guru sebagai guru penasihat dalam persatuan, kelab, badan beruniform dan permainan.
- iv. **Pengurusan hal ehwal murid** berkaitan disiplin pelajar, merangka polisi disiplin sekolah, kelas, penempatan pelajar dalam kelas dan tindakan terhadap pelajar. Pemantauan peraturan dan tingkah laku pelajar, kebajikan serta mengurus sistem maklumat pelajar.
- v. **Pengurusan hubungan sekolah dengan masyarakat** adalah mengurus aktiviti dan hubungan persatuan ibu bapa dan guru, mengendalikan hal ehwal berkaitan ibu bapa. Komunikasi dan perhubungan dengan komuniti persekitaran sekolah.

1.9 Kesimpulan

Bab ini merupakan bab pengenalan. Dalam bab ini penyelidik menjelaskan beberapa tajuk seperti latar belakang kajian, objektif kajian, persoalan kajian, pernyataan masalah, hipotesis kajian, kepentingan kajian, limitasi kajian, dan definisi kajian. Bab berikut adalah bab sorotan kajian yang berkaitan penglibatan guru dalam membuat keputusan, pengupayaan dan perlakuan proaktif guru.

BAB 2

SOROTAN KAJIAN

2.0 Pendahuluan

Pengetua dan guru – guru mestilah profesional dan kompeten dalam melahirkan pelajar – pelajar yang bersedia menghadapi persekitaran baru yang lebih mencabar (Abdul Shukor, 2004). Justeru, guru perlu bersedia untuk belajar, berdaya fikir, bekerja secara efektif, serta berpotensi (Spanbauer, 1992; Abdul Shukor, 1998; Abdul Rafie, 2001) memandangkan guru mempunyai tugas, peranan dan tanggungjawab yang amat penting dalam operasi sekolah.

Oleh itu, usaha memantapkan penstrukturan semula organisasi pendidikan menuju era dan peralihan baru, menyebabkan para guru menjadi tunggak penting di dalam penstrukturan semula organisasi sekolah (Short et al., 1994). Amalan ini sudah menjadi satu kebiasaan apabila hala tuju yang berorientasikan sumber manusia diterapkan di dalam pengurusan sekolah (Omardin Ashaari, 1996). Sejajar dengan matlamat ini, penglibatan guru dalam membuat keputusan di peringkat sekolah adalah amat penting dan tidak dapat dinafikan.

2.1 Konsep Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan

Membuat Keputusan merupakan satu proses yang sangat penting malah dianggap sebagai intipati dan nadi dalam pengurusan sesebuah organisasi (Owens, 1998; Razali Mat Zin, 1998). Proses pembuatan keputusan hanya selesai apabila wujud kata sepakat yang dapat memuaskan semua pihak serta dipersetujui oleh seluruh pihak yang terlibat dalam proses membuat keputusan. Keputusan yang dipersetujui pula harus mewakili suara semua lapisan guru dan guru besar yang terdapat dalam organisasi sekolah. Sebaliknya, hal ini tidak wujud dalam organisasi tradisional kerana kupayaan manusia adalah terbatas serta manusia

selalu membuat kesilapan dan maklumat yang diterima untuk membuat keputusan adalah tidak sempurna (Tosi, Mero & Rizzo, 2000). Dalam organisasi tradisional, keputusan hanya dibuat oleh ketua organisasi (Jaaffar bin Khamis, 2007). Hal ini adalah kerana setiap keputusan yang dibuat adalah berdasarkan rasional guru besar tersebut yang terpisah daripada pengaruh para guru di peringkat bawahan (Lye, 2004). Tambahan lagi, matlamat untuk mencapai satu keputusan yang baik adalah sukar dilakukan secara individu kerana usaha untuk memproses semua maklumat mengenai sesuatu masalah, serta menjana alternatif penyelesaian yang terbaik adalah diluar kemampuan seseorang individu (Moorhead & Griffin, 1995).

Justeru, beberapa orang tokoh dalam pengurusan pendidikan berpendapat agar para guru dari peringkat bawahan perlu terlibat dalam membuat keputusan berkaitan tugas dan tanggungjawab di sekolah (Hut Bin Engkeh, 2005). Pelbagai kajian empirikal telah dilakukan untuk meninjau penglibatan guru dalam membuat keputusan menerusi pelbagai aspek seperti tempat kerja (Bowen & Lawler, 1992), komitmen organisasi (Zulkafli Kamarrudin, 2008), rasa kepunyaan (White, 1992), moral guru (White, 1992), motivasi guru (White, 1992), meningkatkan perasaan efikasi (Duke, Showers & Imber, 1980), polisi sekolah, gelagat murid dengan fungsi dan iklim sekolah secara positif (Ingersoll, 1999), penggunaan teknik instruktif inovatif (White, 1992), peningkatan motivasi murid (White, 1992), dan peningkatan pencapaian murid (Newmann & Associates, 1996).

Selaras dengan matlamat ini, Persidangan Pendidikan Nasional pada 1993 telah membulatkan tekad dan perakuan untuk melaksanakan amalan penanggungjawaban sebagai satu paradigma baru kepada semua warga di segenap peringkat proses pelaksanaan pendidikan (Institut Aminuddin Baki, 1999). Hal ini merangkumi penurunan kuasa dan membuat keputusan di peringkat operasi (guru – guru). Tegasnya, pembuatan keputusan menerusi domain profesional guru sendiri dan guru tidak berpuas hati jika terdapat campur tangan pentabdir dalam